

вездатності, підвищення прибутковості, забезпечення стійких темпів зростання. Але тут слід підкреслити, що не потрібно керуватись лише досвідом інших підприємств. Рішення про впровадження аутсорсингу повинно враховувати як потенційні вигоди (доходи), так і ризики та втрати. Також треба відзначити, що на питання «робити самому чи купувати?» завжди можна відповісти, тільки якщо існує розуміння стратегічної вартості ключових функцій чи бізнес-процесів.

Враховуючи світову та вітчизняну практику аутсорсингу, формування ринку аутсорсингових послуг, зокрема, аутсорсингу персоналу характеризує розвиток внутрішніх ринків тої чи іншої країни. Але поряд із цим держава повинна забезпечувати законодавчу базу, що зможе урегулювати виникнення спірних питань. Таким чином, розвиток аутсорсингу – це процес, що залежить не тільки від приватного сектору, а в більшості від підтримки держави. Отже, й реалізація українського потенціалу гальмується не розробленістю законодавства.

Список використаних джерел

1. Аникин Б. А. *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. Пособие* / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. И доп. - М.: Инфра – М, 2009. - 320 с. – («Высшее образование»)
2. Загородній А. Г. *Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства* / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // *Фінанси України*. – 2009. – №9. – с. 87-97
3. Праворотов В. *Аутсорсинг без границ* / В. Праворотов // *Кадровый менеджмент*. -2006. -№1. -с.10-20.
4. Роговая И. *Антикризисные меры: аутсорсинг персонала* / Ирина Роговая // *Менеджер по персоналу*. – 2009. - №5: *Управление знаниями на промышленном предприятии*. – с. 36-46

**Василь БРИЧ,
Наталя ГАЙДАМАХА**

*Тернопільський національний
економічний університет*

МОТИВАЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мотивація – це спонукання працівника до активної діяльності в організації. Досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, та наявності висококваліфікованих спеціалістів в організації. Кожному начальникові потрібно знати, як зацікавити своїх підлеглих в роботі на благо компанії. Звичайно, найбільш поширеним методом є метод покарання і заохочення. Даний метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів.

Мотивація відіграє важливу роль у структурі організації. Проте слабке мотивування персналу до праці є перешкодою для зростання бізнесу будь-якої

компанії. Питання в тому, як же примусити людину цінувати своє місце в фірмі? Сьогодні, такий стародавній принцип, як матеріальна винагорода за працю вимагає дотримання певних умов. Згідно теорії Герцберга, не варто підвищувати платню у зв'язку з індексацією, оскільки індексація життя направлена на підтримку «гігієнічних (життєвих) чинників», що зовсім не надихає співробітників на зростання їх продуктивності.

Відомо, що компанії окрім нарахування заробітної плати, виплачують також премії, як засіб винагороди за виконану роботу. Але премія повинна правильно позиціонуватися в свідомості працівника. Не вважається мотивуючим чинником премія, яку платять епізодично, оскільки вона сприймається як частина зарплати. Коли людина отримує премію, то вона усвідомлює, що керівництво оцінило досягнуті ним результати. При цьому, головне для співробітника не сама сума премії, а факт її отримання.

В США сприяють підвищенню мотивацію праці програми, орієнтовані на залучення працівників до управління виробництвом; програми професійного розвитку робочої сили; програми, покликані реконструювати сам процес праці (розширення набору обов'язків, виробнича ротація працівників тощо); методи морального та матеріального стимулювання. На прикладі компанії «McKinsey», працівники отримують зарплату не за наслідками роботи підрозділу, а підсумкам роботи всієї компанії. «Вище начальство» керується головним принципом: фірмі потрібні люди, що працюють не ради заробітку, а ради організації. Людина повинна прикласти максимум зусиль, щоб усередині структури народжувалися нові знання і покращуваний продукт. «Сподіватися тільки на стимулюючий ефект матеріальної винагороди в такій ситуації безглуздо», – так вважають в «McKinsey».

Крім цього, компанія відпрацювала чіткі правила прийому працівників на роботу. Вона прагне відбирати не просто людей із знаннями і певним досвідом. Її цікавлять люди з домінуючою особовою характеристикою, кажучи простіше, із завдатками лідера команди. У чому ж відмінність компанії від інших подібних? В даній організації немає жорсткої ієрархічної структури, немає начальника як такого, який указує і перевіряє (часті вказівки і перевірки можуть дратувати співробітників, і відповідно відсовувати в часі виконання мети). У компанії дозволяють людині самостійно організувати творчий процес, тут же заохочують ініціативу співробітника. Кожен, хто приходить в «McKinsey», націлює себе на самостійність, що допомагає справлятися з непередбачуваними ситуаціями в компанії. Таким чином керівництво компанії прагне зібрати під одним дахом професіоналів, а не просто найнятих робітників [2].

Системи мотивації персоналу в західноєвропейських країнах мають багатоманітне загальне з американськими принципами управління, проте не тотожні їм. Розглянемо специфічні особливості моделей мотивації компаній Західної Європи.

Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах, зокрема, Великобританії, розповсюдження партнерських відносин між підприємцями і робітниками.

Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах Консультативних комітетів робочих і

Консультативних об'єднань по розробці соціальних планів. Також можна скористатися досвідом Британської фірми «British Telecom», де матеріальне заохочування практикується в різних видах. Велике розповсюдження у британських фірмах зазнало заохочення у формі подарунків. Так, у фірмі «British Telecom» винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робітничих місцях, на святах у колі фірми та інше. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості які до цього були непомітними.

У Фінляндії введена система «управління по результатах», при якій керівництво сумісне з підлеглими визначає результати, які вони мають намір досягти.

У Австрії, Данії, Голландії, Люксембурзі, Швеції прийнято відповідне законодавство про обов'язкову участь робочих в Радах директорів компаній з правом голосу [1].

Спеціальними законами регулюється залучення працівників до управління в Німеччині, відповідно до яких там створені виробничі ради (Ради підприємств). Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працюючих до управління сприяє розвитку їх трудової активності, мотивації і, зрештою, поліпшенню кінцевих результатів виробництва [4].

Заслугує уваги також система мотивації персоналу, вживана в Нідерландах. Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність працівників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрями мотивації і захисту прав найнятих робітників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях. Керівництво фірм, установ і організацій має право відхилятися від них тільки у бік збільшення пільг і компенсацій. Законодавством Нідерландів встановлено також, що при необхідності консультації лікаря працівникові дається дві оплачувані години, протягом яких він може здійснити візит до фахівця.

Крім того, в компаніях діє безвідсоткове або під низькі проценти кредитування навчання дітей працівників в вищих навчальних закладах саме за спеціальностями, які є припадними саме в цій компанії. Це забезпечує організацію молодою зміною працівників, адже ймовірність приходу таких працівників на підприємство, де працюють їхні батьки, досить висока. Це гарантує компанії приплив молодих кваліфікованих спеціалістів, що, в свою чергу сприяє розвитку організації, введенню прогресивних методик та технологій, новацій, що дозволяє оптимізувати процес виробництва, підвищити продуктивність праці.

На окремих підприємствах за відсутності невиходів на роботу з яких-небудь причин (зокрема, по хворобі) протягом 3-х місяців працівник отримує додатково один сплачений день відпочинку. Цю систему узяв на озброєння уряд країни, і в справний період готується проект по створенню відповідного нормативного документа, що вводить це правило повсюдно з метою мотивування працівників[3].

Отже, мотивація відіграє найважливішу роль у структурі організації. Вона пронизує всі сфери організаційних взаємодій, її можна представити як кровоносну систему організації, що дозволять всім іншим органам нормально функціонувати, знімаючи протиріччя між суспільними й індивідуальними потребами в організації, вона виконує такі значимі функції в організації, як інтеграційна, навчальна і що адаптує.

На жаль, в Україні, що володіє значним в світі кадровим і інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, роблячи основний акцент на «маніпулюванні зарплатою»: підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів структури на ринку. Тільки крупні компанії сьогодні при прийомі на роботу пропонують фахівцям високого рівня не тільки високу зарплату, але і «рясний» соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат життєдіяльності людини. Але деколи молодих сучасних менеджерів це не влаштовує: він повинен бачити перспективу кар'єрного зростання в цій компанії, а якщо ж немає, то як показує практика, такий співробітник шукатиме інше місце роботи. Тому, для того щоб фірма залишалася конкурентоспроможною, потрібно на перше місце ставити питання мотивування персоналу, та застосовувати вже діючі та перевірені методи мотивування в міжнародних організаціях.

Список використаних джерел

1. <http://www.hr-portal.ru>
2. <http://www.innovations.com.ua>
3. <http://www.hr-ua.com>
4. <http://www.trainings.ua>

Юрій БРУНЯК

*Свалявський навчально-консультаційний центр
Тернопільський національний економічний університет*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДОМІНАНТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ МІСЦЕВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Успішний соціально-економічний розвиток України на шляху ринкових перетворень можливий за умови ефективного функціонування системи фінансового менеджменту персоналу підприємств місцевої інфраструктури. З цієї позиції дослідження оптимізації роботи персоналу в сфері фінансового забезпечення та формування фінансово-економічної політики сприяння розвитку підприємств місцевої інфраструктури в Україні та розроблення механізмів її реалізації є особливо актуальним і вимагає професійного підходу до його вивчення. Сучасне управління підприємствами місцевої інфраструктури носить реактивний характер – більшість дій приймається за